

Hiljainen tieto esimiestyön apuvälineenä kaupallis-teknisessä yrityksessä

Petri Seppänen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Logistiikka
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) SEPPÄNEN, Petri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Päivämäärä 03.05.2011
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ()
Työn nimi HILJAINEN TIETO ESIMIESTYÖN APUVÄLINEENÄ KAUPALLIS-TEKNISESSÄ YRITYKSESSÄ		
Koulutusohjelma Tekniikan ja liikenteen ylempi amk, logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KÄENMÄKI, Jouko, LEHTOLA, Pasi		
Toimeksiantaja(t) Yritys Oy (luottamuksellinen)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hiljaisen tiedon olemassaoloa ja ilmentymistä. Lisäksi tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään sitä, miten hiljainen tieto saadaan talteen, käyttöön ja mahdollisesti jopa kilpailueduksi. Työssä ei pyritty etsimään hiljaisen tiedon tietosisältöä, vaan löytämään välineet ja tavat hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen ja Digium-ohjelmiston avulla. Lomake jaettiin täytettäväksi kolmessa eri tilaisuudessa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta Yritys Oy:n palveluksessa olevalla henkilöstöllä olevan hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ollaan selkeästi valmiita jakamaan ja toisaalta yrityksessä halutaan muidenkin hiljaisen tiedon olevan kaikkien käytettävissä.</p> <p>Hiljaisen tiedon keräämiseen ja tallentamiseen tarvitaan yksinkertainen ja helppo toimintamalli. Tallennusta varten ei välttämättä tarvitse luoda mitään uutta järjestelmää, vaan olemassa olevia järjestelmiä kehittämällä on saatavissa tarkoitukseen sopiva.</p> <p>Koska kehityskeskusteluun kuuluu jo nyt erilaisten tietojen kirjaamista kehityskeskustelulomakkeeseen, voisi hiljaisen tiedon kartoitus sisältyä tähän prosessiin. Vastaavatyypinen tietojen kirjaaminen pitää tehdä myös niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat siirtymässä tai juuri siirtyneet eläkkeelle tai muihin tehtäviin talon sisällä.</p> <p>Parhaimmillaan henkilöstön hiljaisen tietämyksen avulla on tutkimuksen valossa saavutettavissa kilpailuetua. Tietämystä pystytään hyödyntämään mahdollisesti jopa uusilla palveluratkaisuilla tai uusilla markkina-alueilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) hiljainen tieto, SECI-malli, Ba-konsepti, kehityskeskustelu, kilpailuetu		
Muut tiedot		



Author(s) SEPPÄNEN, Petri	Type of publication Master's Thesis	Date 03052011
	Pages 62	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication ()
Title TACIT KNOWLEDGE AS AN IMPLEMENT FOR A SUPERVISOR IN A COMMERCIAL-TECHNICAL COMPANY		
Degree Programme Master's Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) KÄENMÄKI, Jouko, LEHTOLA, Pasi		
Assigned by Yritys Oy (confidential)		
<p>Abstract</p> <p>The main purpose of this Master's Thesis was to find out the existence and appearance of tacit knowledge. Another aim was to clarify methods for storing, using and having tacit knowledge as a competitive advantage. The aim was not to find the content of tacit knowledge, but to find suitable equipment and methods to utilize tacit knowledge.</p> <p>The research method used was a survey research. The research was executed using a questionnaire and with Digium software. The employees could fill in the questionnaire on three different occasions.</p> <p>According to the results of the research, it is obvious that the employees of the target company do have tacit knowledge. The employees are willing to share their knowledge and, on the other hand, all the tacit knowledge should be available across the company.</p> <p>There is a certain need for a simple and easy way to accumulate and store tacit knowledge. There is no need for a new system for storing tacit knowledge; it can be arranged by developing the existing ones to suit the purpose.</p> <p>Different kinds of information are written down during annual development discussions already at present, so surveying tacit knowledge could be part of this process. Such a survey should also take place with people who have recently retired or are just about to retire, or are moving to another position inside the company.</p> <p>According to the results, competitive advantage can be achieved by using tacit knowledge. The knowledge can possibly be utilized even with new service solutions or on new markets.</p>		
Keywords tacit knowledge, SECI-model, Ba-concept, development discussion, competitive advantage		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja nykytilan kuvaus.....	3
1.2 Tavoite, rajaus ja tutkimusmenetelmä	4
2 YRITYS OY	5
3 TIETO JA UUDEN TIEDON LUOMINEN	6
3.1 Tiedon lajit	6
3.2 SECI-malli.....	8
3.3 Ba – vuorovaikuttamisen jaettu tila	12
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	17
4.1 Toimintatutkimus	17
4.2 Toimintatutkimuksen periaatteita	18
4.3 Toimintatutkimuksen piirteitä.....	19
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
5.1 Kyselytutkimus.....	20
5.2 Digium-ohjelmisto	21
5.3 Kyselylomake.....	21
5.3.1 Kysymysten jaottelu ja rooli	22
5.3.1.1 Vastaajan taustatiedot	22
5.3.1.2 Varsinaiset kysymykset	23
5.3.1.3 Yhteydenottopyyntö ja vapaa sana	24
5.4 Kyselyn toteuttaminen.....	25
5.4.1 Ykköspäivät	25
5.4.2 Kakkospäivät.....	26
5.4.3 Investointihyödykkeen myyjäkokous.....	26
5.5 Digium-ohjelmiston hyödyntäminen tutkimuksessa.....	27
6 KYSELYTUTKIMUKSEN ANALYYSI.....	28
6.1 Vastaajien taustatietojen analysointi.....	28
6.1.1 Vastaajien työtehtävät ja toimipisteet	28
6.1.2 Vastaajien ikäjakauma ja työkokemus.....	30
6.2 Varsinaisten kysymysten analysointi	32
6.3 Yhteydenottopyynnön ja vapaan sanan tulokset.....	32
6.4 Kyselylomakkeessa ilmenneitä ongelmakohtia	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	34

8 JATKOTUTKIMUSKOHDDE JA KIRJALLISUUTTA	39
8.1 Jatkotutkimuskohde	39
8.2 Syventävää kirjallisuutta	39

LÄHTEET	40
----------------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Yritys Oy:n organisaatio	42
Liite 2. Kyselylomake.....	43
Liite 3. Yhteenvetoraportti	46
Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista.....	51

KUVIOT

KUVIO 1. Tiedon hierarkia	6
KUVIO 2. Hiljaisen tiedon ominaisuuksia.....	8
KUVIO 3. Nonakan SECI-malli	9
KUVIO 4. Hiljainen tieto muuntuu toimivaksi käytännöksi	10
KUVIO 5. Neljä Ba:n tyyppiä	14
KUVIO 6. Tiedon luomisprosessin kolme elementtiä	16
KUVIO 7. Ba:n eri ulottuvuudet SECI-prosessissa	17
KUVIO 8. Lomakkeen palautusten jakauma tapahtumittain	27
KUVIO 9. Vastaajien jakauma työtehtävittäin	29
KUVIO 10. Vastaajien toimipistejakauma	29
KUVIO 11. Vastaajien ikäjakauma	30
KUVIO 12. Vastaajien työkokemusvuodet kohdeyrityksessä	31
KUVIO 13. Vastaajien työkokemusvuodet nykyisessä työtehtävässä	31

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja nykytilan kuvaus

Heräte tämän opinnäytetyön aiheeseen tuli tekemämme ryhmätyön aikana, kun selvitimme Ba-konseptia ja tiedon luomista. Hiljainen tieto oli samanaikaisesti esillä myös muutamissa lehtiartikkeleissa aiheesta tehtyjen juttujen vuoksi. Kun aiheesta oli lisäksi vastikään ilmestynyt kirja, alkoi aihealue kiehtoa siinä määrin, että ajatus hiljaisen tiedon peilaamisesta omassa työyhteisössä nousi pintaan. Hiljaisesta tiedosta on Suomessa tehty muutamia opinnäyte- ja diplomitöitä ja jokunen pro gradu-tutkielma. Tuoreimpana tutkimuksena on asiaan paneuduttu syvällisesti maaliskuussa tarkastetussa tohtorin väitöskirjassa.

Iso joukko kohdeyrityksen henkilökuntaa siirtyy lähitulevaisuudessa tai on äskettäin siirtynyt eläkkeelle. Näiden henkilöiden mukana poistuu yrityksestä valtava määrä osaamista, jota ei hetkessä voida korvata muulla tavoin. Yhtäläisenä haasteena on tietotaidon kulkeutuminen osajien mukana heidän siirtymässään muihin tehtäviin talon sisällä puhumattakaan tilanteesta, jossa henkilöt siirtyvät toisen yrityksen palvelukseen.

Yrityksen palveluksessa on ihmisiä ja samalla oman alansa ammattilaisia hyvin erityyppisissä tehtävissä: autotekniikan osajia, IT-henkilöitä, automyyjiä, toimitosihteerejä, mekaanikoita, varaosamyyjiä, työnjohtajia, tuotepäälliköitä, osastopäälliköitä ja niin edelleen. Lähes kaikissa työntekijäryhmissä on laaja-ko koulutus-, työkokemus- ja ikähaitari.

Kokemusperäisen tiedon ”arvo” sekä määrä yrityksessä on tällä hetkellä arvailujen varassa: mekaanikkojen ongelmanratkaisuja on kerätty yrityksen intranetin foorumille, mutta muilta osin tilanne on selvittämättä. Hiljaista tietoa on kohdeyrityksessä siirretty ja siirretään paikallisesti tasolla, mutta hyvinkin erilaisin tavoin ja erilaisen työilmapiirin vallitessa. Imposen (2010) artikkelissa haastateltujen henkilöiden mukaan keltanokan työpariksi valitaan konkari, jol-

loin tieto välittyy kädestä pitäen; eläkkeelle lähtevät ovat ehtineet jakamaan tietoa jo aika monille. Imponen (2010) on kirjannut artikkeliinsa myös kommentin, jonka mukaan nuori polvi ottaa käytännön opetuksen veteraaneilta kiitollisuudella vastaan.

Auto- tai kuljetus(väline)alalta yrityksen palvelukseen tulleiden henkilöiden takana oleva hiljainen tieto tulisi saada siirrettyä yrityksessä muidenkin käyttöön. Edellä kerrottu koskee erityisesti yrityksen kilpailijoilta tulleita henkilöitä. Lisäksi paikallisen hiljaisen tiedon hyödyntäminen tulisi olla konkreettista esimiestyössä paikallisesti. Paikallinen hiljainen tieto tulisi kuitenkin olla koko yrityksen käytettävissä ilman suuria ponnisteluja tiedon löytämiseksi.

Yrityksessä on kahden vuoden ajan keskitytty asiakasyhteistyön parantamiseen ja kehittämiseen Asiakkuudenhallinta-prosessin myötä. Prosessi on mitä todennäköisimmin tuonut asiakkaista esiin jotain sellaista tietoa, joka on ollut jonkun henkilön takana jo olemassa, mutta jota ei ole ollut kaikkien saatavilla.

1.2 Tavoite, rajausta ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hiljaisen tiedon olemassaoloa ja ilmentymistä. Lisäksi tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään sitä, miten hiljainen tieto saadaan talteen, käyttöön ja mahdollisesti jopa kilpailueduksi.

Työssä ei pyritty etsimään hiljaisen tiedon tietosisältöä, vaan löytämään välineet ja tavat hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin toimintatutkimusta. Menetelmää ja sen ominaisuuksia on kuvattu luvussa 4. Tutkimuksen rinnalla tehtiin yksi haastattelu.

Jotta työhön saataisiin mukaan hieman perspektiiviä, oli tavoitteena myös muiden organisaatioiden käytäntöjen tutkiminen ja selvittäminen, jos tällaista on tiedossa ja saatavilla.

2 YRITYS OY

Yritys Oy on 1900-luvullaperustettu yritys, joka maahantuo, myy, markkinoi, huoltaa ja korjaa investointihyödykkeitä. Yritys Oy:llä on myös mittavaa kiertäystoimintaa, joka on keskitetty maahantuonnin yhteyteen.

Yritys on pohjoismaalaisen Firma Ab:n kymmenisen vuotta kokonaan omistama tytäryhtiö. Yrityksen palveluksessa oli vuonna 2010 yli 500 henkilöä, jotka saivat aikaiseksi yhteensä yli 200 miljoonan euron liikevaihdon.

Yrityksellä on eri puolilla maata 18 omaa palvelukeskusta, joihin on sijoitettu investointihyödykemyynti ja -korjaamo. Lisäksi yksi palvelukeskus keskittyy vain investointihyödykkeiden huoltoon ja korjaukseen. Palvelukeskusten lisäksi yrityksellä on useita valtuutettuja sopimushuoltoja, joiden yhteydessä toimii investointihyödykemyynti. Muu myynti on keskitetty maahantuonnin yhteyteen.

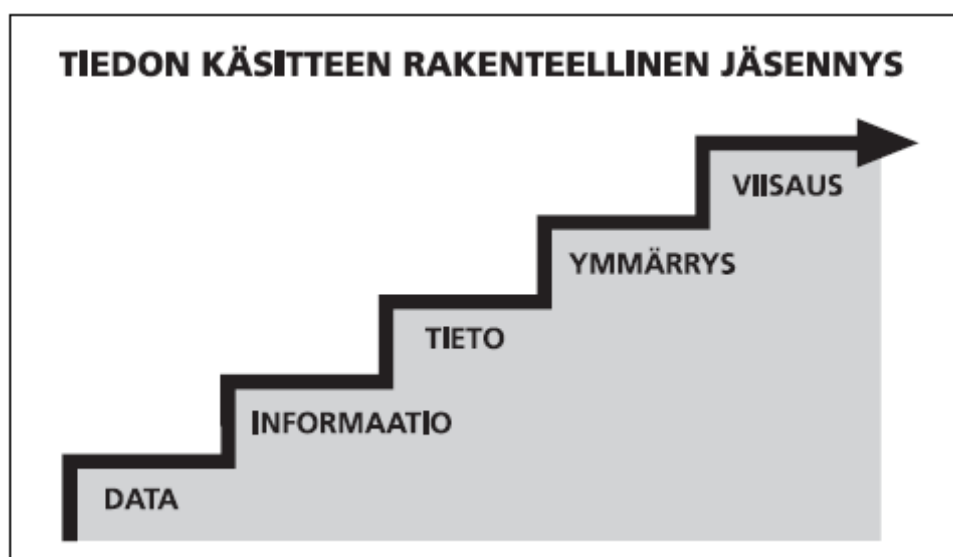
Yritys on jaettu seitsemään tulosityksikköön, joita palvelevat pääkonttoriin sijoitetut keskitetyt toiminnot; ks. liite 1. Tulosityksistä neljä on alueellisia.

Firma Ab:n ydinarvot ohjaavat myös Yritys Oy:n toimintaa. Eräs ydinarvoista on yksilön kunnioitus. Yksilön kunnioitus lähtee kaikkien työntekijöiden osaaamisesta, kokemuksista ja kunnianhimosta. Kaikkea käytetään työtapojen jatkuvaan kehittämiseen. Uusia ideoita syntyy jokapäiväisessä työssä. Tällä varmistamme laadun, tehokkuuden ja työssä viihtymisen. (Firma.) Tämän ydinarvon toteuttaminen on toisin sanoen samalla myös hiljaisen tiedon hyödyntämistä.

3 TIETO JA UUDEN TIEDON LUOMINEN

3.1 Tiedon lajit

Suurlan (2001, 31) mukaan laajasti hyväksytyksi on muodostunut tiedon käsitteen rakenteellinen jäsenitys, jossa tieto on luokiteltu siihen liittyvän inhimillisen prosessoinnin perusteella. Mitä korkeammalle tiedon asteelle edetään, sitä enemmän tieto sisältää inhimillistä ajattelua, työstämistä, arviointia ja sitä vähemmän sitä voidaan käsitellä ja tuottaa teknisesti irrallisena materiaalina. Tämä on jäsennelty näkemys polusta viisauteen, ks. kuvio 1.



KUVIO 1. Tiedon hierarkia (Suurla 2001, 32.)

Edellä esitetyn jäsennyksen rinnalla tieto jakautuu kahdenlaiseksi tiedoksi: käsitteellinen eli eksplisiittinen (explicit) tieto ja hiljainen (tacit) tieto. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanoina ja numeroina. Sitä voidaan jakaa esimerkiksi datan muodossa, tieteellisinä kaavoina, työselostuksina ja käyttöohjeina. Tällainen tieto voidaan helposti välittää muodollisesti ja järjestelmällisesti eri yksilöiden välillä.

Edellä kuvatun kaltaista tietokäsitystä on korostettu länsimaissa. Erityisesti japanilaiset näkevät tiedon kuitenkin ensisijaisesti luonteeltaan hiljaiseksi ja äänettömäksi. Tällöin tietoa on vaikea ilmaista eikä sitä ole helppoa havaita.

Hiljainen tieto on erittäin omakohtaista ja vaikeaa muotoilla. Tämä tekee hiljaisen tiedon vaikeasti viestitettäväksi ja jaettavaksi toisten kanssa. Subjektii-viset oivallukset, intuitiot ja oletukset kuuluvat tällaiseen tietoluokkaan (NexusTacitix. 2006a).

Hiljainen tieto pohjautuu syvästi yksilöiden toimintaan ja kokemuksiin sekä jokaisen yksilön tärkeinä pitämiin ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Taitoa ja osaamista pidetään tiedon esiasteena. Oppimisen perustana voi olla lainalaisuuksien sijasta olla yritys, erehdys, matkiminen, jäljittely tai mestari-oppipoika-tyyppinen mallioppiminen. NexusTacitixin (2006a) mukaan tällä tavoin muodostunutta hiljaista tietoa voidaan kutsua myös taitotiedoksi.

On olemassa kahden tyyppistä hiljaista tietoa. Ensinnäkin on olemassa tekninen ulottuvuus, joka käsittää epämuodolliset henkilökohtaiset taidot tai ammattitaidon, joita kutsutaan tietotaidoksi. Toiseksi on olemassa kognitiivinen ulottuvuus, joka koostuu uskomuksista, ihanteista, arvoista, tiedonjäsentämistavoista (skeema) ja mentaalisista malleista, jotka ovat yksilöihin syvälle piintyneitä ja joita pidämme tärkeinä. Huolimatta kognitiivisen ulottuvuuden vaikeasti ilmaistavuudesta, tämä hiljaisen tiedon ulottuvuus muovaa tapaamme hahmottaa maailmaa. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välinen vuorovaikutus luo edellytykset osaamisen muuntamisen prosesseille ja uuden tiedon luomiselle. (NexusTacitix 2006a.)

Osaamista ja tietämistä voi jaotella NexusTacitixin (2006b) mukaan esimerkiksi näin:

- Ei osaa tehdä, eikä tiedä = kokonaan ulkona, ihan pihalla
- Ei osaa tehdä, mutta tietää = teorian tieto
- Osaa tehdä, mutta ei tiedä = hiljainen tieto
- Osaa tehdä ja tietää = mallinnettua tietoa, taitotietoa

Hiljaisen tiedon sisältö kokonaisuudessaan rakentuu useasta tekijästä. Näitä tekijöitä ovat: tietotaito, tunteen käsitykset, kokemukset, intuitiot, uskomukset, ideaalit ja arvot. Sisällön viitekehyksellisyys ilmenee kuviosta 2.



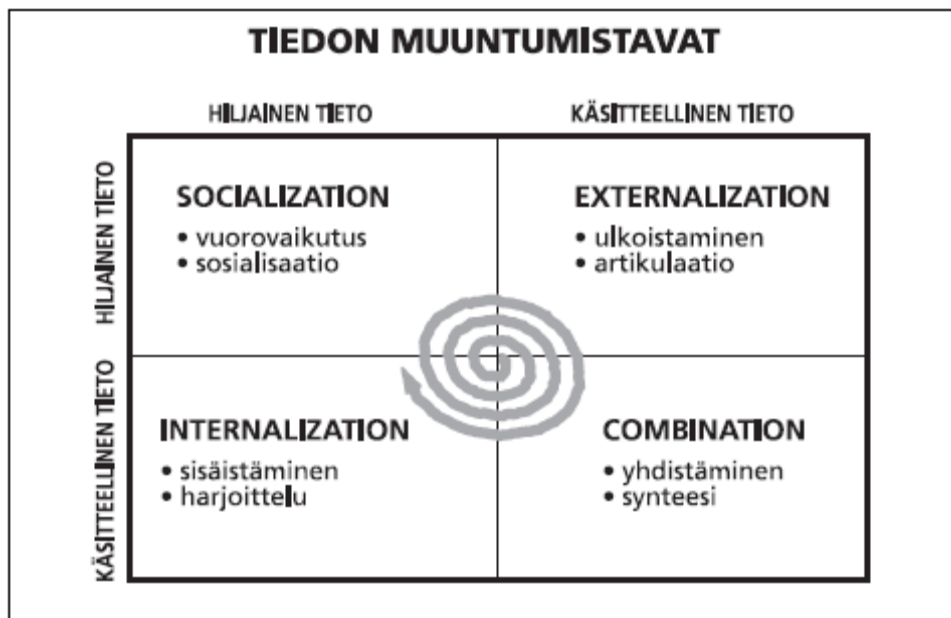
KUVIO 2. Hiljaisen tiedon ominaisuuksia (Suurla 2001, 36)

3.2 SECI-malli

Ikujiro Nonakan (Nonaka ja Takeuchi 1995) tietospiraali ja Ba-käsite muuttivat 1990-luvulla käsityksiä tiedon luomisesta. Niiden ansiosta tietoa on alettu käsitellä entistä kokonaisvaltaisemmin. Aiemmin tietoa oli lähestytty pääasiassa siltä kannalta, kuinka organisaatiot sopeutuvat muutoksiin ja käsittelevät jo olemassa olevaa tietoa. Nonakan malli kuvaa, kuinka uutta tietoa luodaan aktiivisesti ja näin vaikutetaan ympäristöön. Nonaka yhdisti ajattelussaan länsimaisen näkemyksen nähdä [mieli](#) (tai [sielu](#)) ja [ruumis](#) niiden yhteyden vuoksi toisiinsa vahvasti sekoittuneina ja toisensa kanssa vuorovaikutuksessa olevina ja japanilaisen filosofian. Tieto määriteltiin dynaamiseksi inhimilliseksi prosessiksi, jossa on mukana toiminta. Tämä lähestymistapa mahdollisti tiedon luomisen ja innovaatioiden ymmärtämisen uudella tavalla.

Nonaka jakaa Michael Polanyin (1966) ajattelun mukaisesti tiedon eksplisiittiseen ja hiljaiseen tacit-tietoon. Eksplisiittinen tieto on yleistä, helposti tallennettavissa, siirrettävissä ja esitettävissä. Se on järkipäistä ja voidaan irrottaa kontekstista. Eksplisiittinen tieto voidaan esittää sanallisesti tai numeraalisesti. Suurin osa tiedosta on kuitenkin hiljaista tietoa. Se on kokemuksellista, henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja vaikeaa jakaa tai ilmaista. Sitä voidaan kuitenkin jakaa kasvokkain vuorovaikutuksessa. Hiljaisen tiedon kautta avautuu ymmärrys tiedon luomiseen. Uusi tieto syntyy hiljaisen ja eksplisiitti-

sen tiedon vuorovaikutuksessa. SECI-mallin tietospiraali kuvaa tätä uuden tiedon luomisen prosessia, ks. kuvio 3.



KUVIO 3. Nonakan SECI-malli (Suurla 2001, 41)

Mallin avulla voidaan myös analysoida, millaisia arvoja ja asenteita ihmisen on kehitettävä itsessään, jotta SECI-prosessi toimisi hyvin.

Tärkeä osa SECI-prosessia on ainutkertaisen persoonallisen tiedon – samoin kuin erityisen ammatillisen tiedon – kääntäminen kielelle, jota on helppo ymmärtää.

Hiljaisen tiedon muuntuminen toimivaksi käytännöksi on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Hiljainen tieto muuntuu toimivaksi käytännöksi (Suurla 2001, 41)

Hiljainen tieto siirtyy yhdessä olemisen kautta paremmin kuin kirjoitetun ohjekirjan tai suullisen viestin välityksellä. Pitkään yhdessä vietetty aika opettaa ymmärtämään syvällisesti uusia ajattelutapoja, toimintakulttuuria, asenteita, arvoja ja tunteita.

Hiljaisen tiedon jakaminen ensimmäisessä vaiheessa (**socialization, sosialisatio**) edellyttää, että ihminen kiinnostuu toisten osaamisesta ja on motivoitunut kehittämään itseään myös yhdessä toisten kanssa. Hänen täytyy huomata, että se miten hän itse toimii ja työskentelee, ei ehkä ole ainoa oikea tapa. Tarvitaan nöyryyttä, jotta voidaan oppia toisilta. (Suurla 2001, 43.)

Sosialisaatio on yksilöllisen hiljaisen tiedon muuntamista kollektiiviseksi. Jakaminen on mahdollista yhteisten kokemusten ja yhdessä tekemisen kautta. Tällainen tiedon siirtäminen vaatii läheistä ja kasvokkaista vuorovaikutusta. Oppipoikajärjestelmät ja epämuodolliset tapaamiset ovat tyypillistä sosialisaatiota. (Nonaka et al. 2001, 14-16.)

Toisessa vaiheessa (**externalization, ulkoistaminen**) ihmisen on motivoituttava kuvaamaan oma näkemyksensä toisille ja kiinnostuttava siitä, mi-

ten toiset asian näkevät. Tämä on vaikuttamista ja vaikuttumista – antamista ja vastaanottamista. Eri näkemysten hahmottamiseen on visualisointi (esimerkiksi yhdessä työstetty piirros) erinomainen keino, mutta useille ammattilaisille vieras ja hämmentävä kokemus. Onnistuessaan se yleensä tuottaa uutta oivalusta. (Suurla 2001, 43.)

Ulkoistamisessa tieto kristallisoituu sen muuttuessa hiljaisesta eksplisiittiseksi. Tarkoituksena on ilmaista hiljainen tieto sellaisessa muodossa, että toiset voivat ymmärtää sen. Niin muut voivat jakaa tietoa ja tästä siitä tulee uuden tiedon perusta. Tällainen tiedon siirtäminen tapahtuu ryhmän sisällä. Tietoa voidaan esittää esimerkiksi käsitteinä, malleina ja hypoteeseina. Dialogi edistää ulkoistamista, samoin ilmaisua edistävät tekniikat, kuten analogiat ja metofo-
rat. (Nonaka et al. 2001, 16.)

Kolmannessa vaiheessa (**combination, yhdistäminen**) on yksilötasolla nähtävä, miten uusi käsitteellinen tieto, joka on yhteistyöllä saatu esiin, hyödyttää sekä omaa että tiimin tai koko yksikön tai jopa koko organisaation innovatiivisuutta, tietopääoman kasvua ja uusien tuotteiden kehittämistä. Tämä edellyttää yksilö- ja yhteisvastuuta. Ammattilaiset, joilla on terve ammattiylpeys ja arvot kohdallaan toimivat näin. (Suurla 2001, 43-44.)

Yhdistämällä ekplisiittistä tietoa muunnetaan entistä monimutkaisempaan ja systemaattiseen muotoon. Näin yhdistämällä olemassa olevaa tietoa uusilla tavoilla syntyy uutta tietoa. Tätä ekplisiittistä tietoa siirretään esimerkiksi dokumenteissa, kokouksissa, puhelimessa ja tietotekniikan avulla. Tämä yhdistäminen tapahtuu eri ryhmien välillä. (Nonaka et al. 2001, 16-17.)

Neljännessä vaiheessa (**internalization, sisäistäminen**) sekä uuden tiedon hyödyntäminen että sen levittäminen ja mieltäminen organisaatiolle tärkeäksi resurssiksi, laajenee entisestään. Tämä edellyttää sitoutumista organisaatioon. Ammattilainen haluaa toimia yhteisössä, jossa kaikki toimivat laadukkaasti. (Suurla 2001, 44.)

Sisäistämisessä ekplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi. Se liittyy läheisesti tekemällä oppimiseen. Luotu tieto jaetaan läpi organisaation. Yksilöt sisäistävät hiljaisen tiedon mentaalisina malleina tai teknisenä knowhow'na. Sisäistämisellä on kaksi ulottuvuutta. Ensinnäkin ekplisiittinen tieto täytyy ilmaista käytännössä ja toiminnassa, jolloin abstraktista tulee konkreettista. Toiseksi tietoa voidaan soveltaa uusissa tilanteissa simulaatioina ja kokeiluina. (Nonaka et al. 2001, 17-18.)

Sisäistämisen tiedonmuunnosprosessi on keskeinen osa esimerkiksi benchmarking-prosessissa, kun hyväksi tunnistettu työryhmän toimintakäytäntö on määrä siirtää muiden ryhmien ja koko organisaation ja/tai toisten organisaatioiden käyttöön. (Suurla 2001, 43.)

Kun spiraalikierroksia (vaiheet 1–4) tulee useampia, asiat syvenevät, hiljaisen tiedon huomaamisen ja jakamisen taito herkistyy, yhdessä tekemisestä tulee yhdessäoppimista, innovatiivisuus toteutuu, sitoutuminen voimistuu (Mts. 44).

3.3 Ba – vuorovaikuttamisen jaettu tila

Nonaka et al. (2000, 13-15) esittävät uuden tiedon syntymisen vaativan SECI-mallin lisäksi tietyn kontekstin. Tätä kuvaamaan he käyttävät käsitettä ba, joka tulee alkujaan japanin kielestä. Ba on aika- ja paikkasidonnainen tila, joka mahdollistaa tietämyksen jakamisen, uuden tiedon luomisen sekä tiedon käytön. Ba toimii ikään kuin tiedon keräämisen ja integroinnin alustana. Se on tila, joka mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen ja voi olla fyysinen, virtuaalinen tai mentaalinen. Näin ollen sen ei tarvitse välttämättä olla ”fyysisesti” sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan.

Jotta informaatiosta voisi muovautua tietämystä, on yksilön kyettävä sitomaan se omaan taustaansa, historiaansa ja arvomaailmaansa, sillä vain tällöin informaatiolle muodostuu tietty merkitys. Ba luo ympäristön tämän onnistumiselle vuorovaikutuksen myötä. (Mts. 14.)

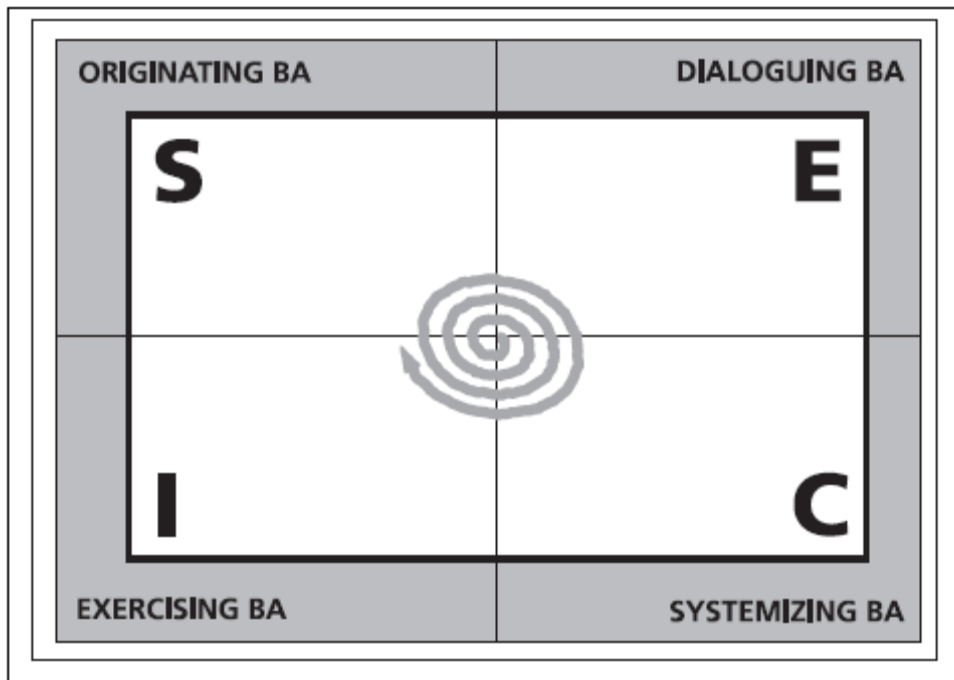
Erityistä Ba:lle on aikasidonnaisuus. Se on olemassa aina vain tiettyinä hetkinä tai tietyn aikaa. Ba:ita siis syntyy ja kuolee jatkuvasti. Ba:lle on ominaista, että se syntyy spontaanisti tarpeen mukaan; ba:na voikin toimia yhtä hyvin käytäväkeskustelu kuin järjestetty kokous.

Epävirallisissa kommunikointitilanteissa syntyy ratkaisuja ongelmiin itse asiassa huomattavasti todennäköisemmin kuin yksilöiden istuessa omien työpöytänsä äärellä pohtimassa pulmia itsekseen. Paljon hyödyllistä tietoa siirtyy myös epävirallisessa vuorovaikutuksessa sekä huomaamattomasti virallisen vuorovaikutuksen taustalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että mikä tahansa yksilöiden kohtaaminen olisi ba.

Meille suomalaisille ehkä konkreettisin ja erittäin käytännönläheinen ba on sauna. Saunassa on varmasti tehty hyvinkin korkean tason johtoportaan päätöksiä ja visiointeja yhteiskunnan hyväksi (ja pahaksi).

Nokaka et al. (2000) mukaan Ba:lle on ominaista, että sen osalliset ovat sitoutuneet uuden tiedon luomiseen ja yhteisiin päämääriin. Ba:t ovat kuitenkin avoimia siten, että yksilön on mahdollista liittyä niihin tai poistua niistä myös kesken niiden eliniän. Samalla sekä ba että yksilöt kehittyvät jatkuvasti.

Ba-malli (Nonaka & Konno 1998, Nonaka et al. 2001) kuvaa tiedon luomisen sosiaalista kontekstia. Se on yhteinen tila, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja käytetään. Tila voi olla paitsi fyysinen, myös virtuaalinen tai henkinen. Ba on sekä paikka että energia. Ba on alusta tiedon luomiselle, se vaihtelee eri tasoilla ja tilanteissa ja sen sisältö riippuu myös yrityksen strategiasta. Ba:han liittyy oleellisesti vuorovaikutus, sitoutuminen ja osallistuminen. Ba:ta on olemassa neljä eri tyyppiä, jotka vastaavat tietospiraalin vaiheita, ks. kuvio 5.



KUVIO 5. Neljä Ba:n tyyppiä (Nonaka et al. 2000)

Alkuperä-Ba:ssa (**Originating Ba**) yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia ja mentaalisia malleja. Tähän kuuluvat organisaation arvot, visio ja kulttuuri. Tyypillistä on empaattinen suhtautuminen toisiin. Alkuperä-Ba synnyttää huolenpitoa, rakkautta, luottamusta, sitoutumista, vapautta ja turvallisuutta. (Nonakaja Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2001.)

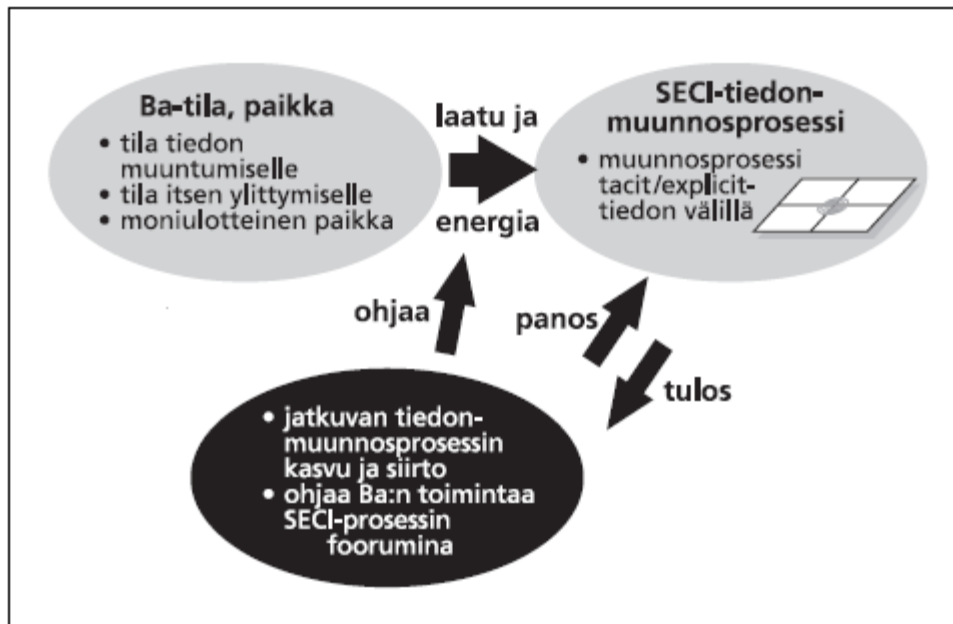
Dialogi-Ba (**Dialoguing Ba**) on alkuperä-Ba:ta tietoisemmin rakennettu. Siihen valitaan sopiva sekoitus erilaisilla tiedoilla ja kyvyillä varustettuja ihmisiä. Dialogissa ihmisten mentaaliset mallit ja taidot muunnetaan yleisiksi käsitteiksi ja termeiksi. Yksilöt sekä jakavat muiden mentaaliset mallit että refleктоivat ja analysoivat omiaan. Dialogi-Ba:ssa hiljaisesta tiedosta tehdään eksplisiittistä. (Nonaka ja Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2001.)

Systematisointi-Ba:ssa (**Systemizing Ba**) vuorovaikutus on virtuaalista. Eksplisiittisen tiedon yhdistelemistä edistetään tietoteknisillä työkaluilla. Uuden eksplisiittisen tiedon yhdistäminen olemassa olevaan systematisoi tietoa koko organisaatiolle. (Nonaka ja Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2001.)

Toimeenpano-Ba:ssa (**Exercising Ba**) eksplisiittinen tieto sisäistetään eli muunnetaan hiljaiseksi. Tätä edistetään muun muassa harjoittelulla, mento-roinnilla ja osallistumisella. Toimeenpano-Ba:ssa reflektio saavutetaan toimin-nalla, kun Dialogi-Ba:ssa se saavutetaan ajattelulla. (Nonaka ja Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2001.)

Ba voidaan luoda organisatorisesti. Tärkeää on valita siihen sopiva sekoitus erilaisia ihmisiä. Ba:t voivat muodostua myös spontaanisti, jolloin tärkeää on niiden havaitseminen ja hyödyntäminen. Ba-tilan tuottaminen ja uudistaminen työpaikoilla on avain organisationaalisen tiedon luomisessa. Eri Ba:t voivat myös olla vuorovaikutuksessa. Ba:ta voidaan energisoida eri keinoin. Välttämättömiin olosuhteisiin kuuluvat: autonomia, luova kaaos, informaation run-saus, valinnanvara, huolenpito, luottamus ja sitoutuminen. (Nonaka et al. 2001.)

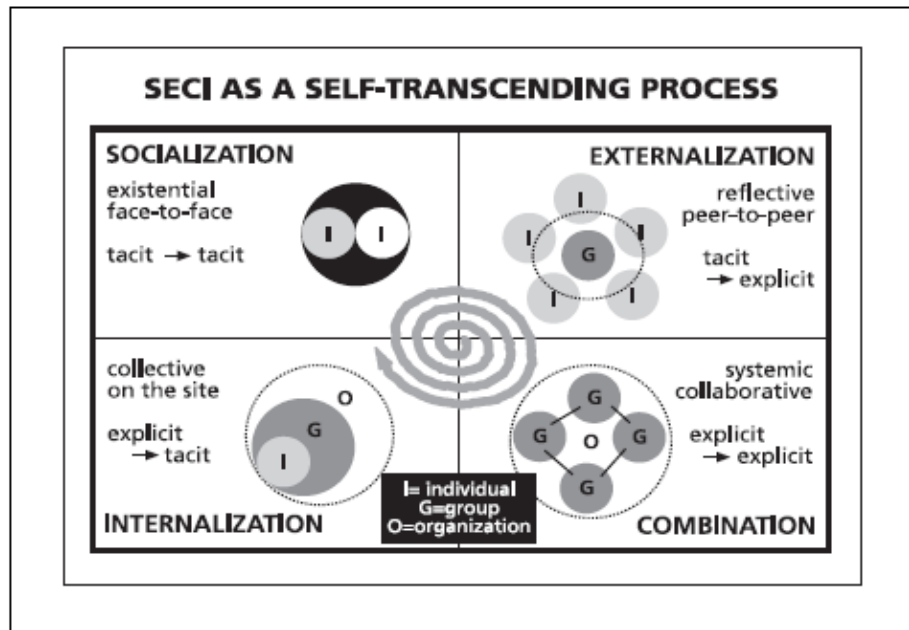
Nonaka et al. ovat kuvanneet (2001) organisaation tiedon luomisen mallin kolmen elementin avulla, joista yksi on tiedon muunnosprosessi (SECI-prosessi), joka tapahtuu hiljaisen (tacit) tiedon ja käsitteellisen täsmällisen (eksplisiittisen) tiedon muuntumisena. Toinen elementti on Ba (paikka), joka on fyysisen ja henkisen tilan ja siihen kytkevät tapahtumat toisiinsa liittävä paikka (shared context) ja joka täten luo suotuisat edellytykset tiedon luomi-selle. Kolmas elementti on se tietopääoma (knowledge assets), jota tarvitaan tiedon luomisprosessiin. Näiden kolmen elementin täytyy olla vuorovaikutuk-sessa keskenään, jotta syntyy tietoa luova tiedon spiraali. Suurlan (2001, 40) Nonaka et al. alkuperäisestä muokkaama tiedon luomisprosessin kolme ele-menttiä on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Tiedon luomisprosessin kolme elementtiä (Suurla 2001, 40)

Nonaka et al. (2001) kuvaavat neljä erilaista kohtaamispaikkaa eli Ba-tyyppiä kahden eri ulottuvuuden perusteella, ks. kuvio 7.

Ensimmäinen ulottuvuus määräytyy vuorovaikutustavan perusteella; vuorovaikutus on joko yksilöllistä tai yhteisöllistä. Toinen ulottuvuus määräytyy sen mukaan, millä tavalla ollaan kanssakäymisessä; ollaanko henkilökohtaisessa kosketuksessa vai tapahtuuko vuorovaikutus virtuaalisesti. Olennaista menestyksen saavuttamiseksi on, että näitä kaikkia Ba-tyyppejä tarvitaan sopivassa suhteessa prosessin ja erityisesti useiden samanaikaisesti vaikuttavien prosessien eri vaiheissa.



KUVIO 7. Ba:n eri ulottuvuudet SECI-prosessissa (Nonaka et al 2001).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on määritelty eri lähde-teoksissa prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi, jossa on keskeistä uudella tavalla ymmärrettävä prosessi. Toimintatutkimus onkin ymmärrettävä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimukseen liitetään vahvasti seuraavat vaatimukset:

- työ- ja toimintatilanteeseen integroituminen,
- käytännönläheisyys,
- järjestelmällinen ongelmanratkaisu, jossa yhdistyy teoria ja käytäntö ja
- ongelmaan liittyvän teoreettisen ymmärryksen lisääntyminen.

Toimintatutkimus rinnastetaan kirjallisuudessa tutkijan lähestymistavan mukaan myös kehittämistyöhön, tapaustutkimukseen tai arviointitutkimukseen.

Toimintatutkimus on strateginen lähestymistapa, joka käyttää välineenä erilaisia aineiston keruumenetelmiä. Strategiana se tarkoittaa myös käytännön ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. Tunnusomaista on toiminnan ja tutkinnan samanaikaisuus sekä välittömän ja käytännöllisen hyödyn saavuttaminen. Päämääränä tutkimisen lisäksi on myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää, eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimusmenetelmien perusteella. (Opinnäytetyöpakki.)

4.2 Toimintatutkimuksen periaatteita

Toimintatutkimusta kuvataan Opinnäytetyöpakin mukaan muun muassa sanomalla, että se

- liittyy ihmisiin ja heidän sosiaalisiin ryhmien jäsenyyksiin
- on ongelmasuuntautunutta ja tulevaisuuteen suuntautunutta
- on kontekstiin sidottua
- sisältää muutoksen
- suuntautuu kehittämiseen
- lisää ihmisten osallistumista
- perustuu suhteelle, johon ovat sitoutuneet kaikki muutosprosessiin osallistuvat
- koostuu syklisestä prosessista, jossa voidaan erottaa tiettyjä prosessin piirteitä

Toiminnan ja sen vaikutuksen jatkuva reflektointi on olennaista ongelman tai asian kehittämisessä. Reflektoinnin avulla voidaan saavuttaa tuloksia, joita ei saada esille muilla menetelmillä. Reflektointi onkin tästä syystä eräs toimintatutkimuksen lähtökohdista; reflektoinnin avulla yritetään päästä uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Tavoitteena on löytää reflektiivinen tarkastelutapa, jossa käytänteet ymmärretään ja tulkitaan uudella tavalla. Reflektiivisessä prosessissa ihminen katsoo itseään "ylimääräisellä silmällä". Hän näkee toimintansa ja ajattelunsa uudesta

näkökulmasta ja pyrkii ymmärtämään, miksi ajattelee kuten ajattelee ja miksi toimii kuten toimii. (Opinnäytetyöpakki.)

Toimintatutkimus lähtee työelämän arjen, työn, tilanteen, ihmisen toiminnan selvittämisestä ja kartoittamisesta. Sananmukaisesti se lähtee liikkeelle tutkimuksen kohteena olevan toiminnan kuvauksesta, jossa kuitenkin painopiste on tutkijan ja kohteen välisessä yhteistyössä. Tavoitteena on muutoksen aikaan saaminen. (Opinnäytetyöpakki.)

4.3 Toimintatutkimuksen piirteitä

Erityisen tärkeää toimintatutkimuksessa on muun muassa, että

- tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa
- yhteistyö ja yhteinen osallistuminen on tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana
- se on käytäntöön suuntautunut, on suorassa yhteydessä työ- tai toimintatilanteeseen ja on ongelmakeskeistä
- prosessissa suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi vuorottelevat
- se tarjoaa järjestelmällisen kehyksen niin ongelmaratkaisutilanteeseen kuin uusiin kehittämishankkeisiin ja
- se välttää tieteellistä jäykkyyttä ja tarkkuutta.

Robsonin (2002, 12) mukaan reaali maailman eli todellisen arjen kysymyksiä tai asioita tutkimuksessa ovat:

- ratkaista ongelmia (ei niinkään hankkia tietoa)
- saada aikaan muutosta tulevaisuutta ajatellen (ei niinkään saada selville muuttujien välisiä yhteyksiä)
- tapahtuu käytännössä (ei laboratorioissa)
- työelämän tukemaa (ei organisaatioista itsestään lähtevää)
- määritelty aika ja kustannukset (ei jatku loputtomiin)
- toimeksiantajan aloitteesta käynnistyvää (ei tutkijan itsensä keksimää)
- tutkija on yleistutkija/asiantuntija (ei kapealle alalle erikoistunut tutkija/tekijä)

- hankkeessa käytetään monia menetelmiä ongelman ratkaisemiseksi (ei yhtä menetelmää)
- tutkija on orientoitunut kohteeseen/toimintaan (ei instituutionsa yhteisöön)
- vaatii laaja-alaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja (ei kapea-alaista yhteistyöosaamista)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Kyselytutkimus

Tutkimus toteutettiin kysely- eli survey-tutkimuksena. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyn kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Kyselytutkimukseksi kutsutaan joskus sitä, että tutkitaan suurehkoa rajattua kohderyhmää, joskus sitä, että tutkija käyttää kyselymenetelmää. Tavallisimmin kysymys on molemmista. Tutkimuksen kohteena on yleensä otoksella valikoitu kohderyhmä jostakin tietystä perusjoukosta. Kohderyhmä voi olla suurikin. (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Koska kyselytutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Kyselyä täydennettiin ja peilattiin kyselyn analysoinnin aikoihin haastattelemalla noin vuosi sitten eläkkeellä siirtynyttä, pitkään (23 vuotta) talossa työskennellyttä jälkimarkkinapäällikköä.

5.2 Digium-ohjelmisto

Digium-ohjelmisto on suoraan www-selaimessa toimiva tiedonkeruun ja palautteenhallinnan ohjelmisto. Ohjelmiston avulla voidaan tutkimustulokset tulostaa yleisraporttina tai erilaisina graafisina esityksinä. Ohjelmistolla voidaan tehdä aineistoa suodattamalla erilaisia vertailuja ja kuvaajia esimerkiksi Word- ja PDF-muodoissa. Ohjelmisto on kehitetty Suomessa ja ohjelmiston palvelutuotanto tapahtuu kokonaisuudessaan Suomesta käsin.

Digium-ohjelmistoa hyödyntää Digiumin mukaan yli tuhat asiakasorganisaatiota ja 7 000 käyttäjää 45 eri maassa. Ohjelmistolla kerätään vuosittain palautetta 20 miljoonalta ihmiseltä yli 100 000 kyselyn ja mittauksen avulla (Digium).

Ohjelmiston käytöstä tämän kyselytutkimuksen apuna on kerrottu kohdassa 5.5.

5.3 Kyselylomake

Tutkimuksen toteuttamiseksi oli laadittu liitteenä 2 oleva kolmesivuinen kyselylomake. Lomakkeen ensimmäisellä sivulla on lyhyt selostus hiljaisesta tiedosta ja viisi rastitettavaa kohtaa, joilla kartoitettiin vastaajan taustatietoja.

Lomakkeen sivuilla kaksi ja kolme on yhteensä 20 hiljaista tietoa koskevaa kysymystä. Vastaukset oli ohjeistettu annettavaksi numeroarvoilla yhdestä neljään (1 = olen täysin eri mieltä, 4 = olen täysin samaa mieltä). Mikäli vastaaja ei pystynyt valitsemaan edellisistä omaa kantaansa kysymykseen, oli käytettävissä vielä vaihtoehtona ? (kysymysmerkki), jolle oli annettu merkitys *en tiedä*.

Lomakkeen sivulla kolme esitettiin varsinaisten kysymysten jälkeen lomakkeen täyttäjälle pyyntö ottaa yhteyttä kyselyn teettäjään, mikäli tietyt kriteerit täyt-

tyivät vastauksia annettaessa. Lisäksi lomakkeen sivulle kolme oli varattu tilaa vapaalle sanalle ja aivan sivun lopussa oli kyselyn toteuttajan yhteystiedot.

5.3.1 Kysymysten jaottelu ja rooli

5.3.1.1 Vastaajan taustatiedot

Lomakkeen sivulla yksi haluttiin selvittää vastaajan taustatietoja; työtehtävä, toimipiste, ikä, työkokemusvuosia kohdeyrityksessä ja työkokemusvuosia nykyisessä tehtävässä.

Työtehtävällä haluttiin kartoittaa vastaajien organisatorista asemaa ja aseman mahdollista korrelointia varsinaisiin vastauksiin. Työtehtäviin oli annettu kuusi valmista vaihtoehtoa, joista yksi oli Muu tehtävä. Tällä haluttiin välttää tilanne, jossa vastaaja ei löydä vaihtoehtoista omaa työtehtäväänsä ja toisaalta kaikkia tehtävänimikkeitä ei ollut mielekästä eikä mahdollista luetteloida eri vastausvaihtoehtoiksi.

Toimipistettä selvitettiin kolmella vaihtoehdolla: pääkonttori, tulossyksikkö ja muu. Tällä haluttiin selvittää sitä, onko vastaajan toimipisteellä merkitystä varsinaisten kysymysten vastauksiin.

Vastaajan ikä on hiljaisen tiedon kannalta lähtökohtaisesti yksi merkittävimmistä tekijöistä. Tästä syystä ikä haluttiin selvittää ja vastausvaihtoehtoja annettiin alle 25 vuotta, 25 - 35 vuotta, 36 – 45 vuotta, 46 – 55 vuotta ja yli 55 vuotta. Mitään tieteellistä tai muutenkaan teoreettista pohjaa ei vaihtoehtojen määrittämisessä käytetty, vaan ne perustuivat enemmänkin lomakkeen tekijän intuition.

Työkokemusvuosia kohdeyrityksessä kartoittamalla pyrittiin selvittämään vastaajien kokemusvuosijakaumaa ja samalla hakemaan sitä, että reflektoituuko tämä jotenkin saatuihin vastauksiin. Kokemusvuosien vaihtoehtoiksi annettiin alle 1 vuosi, 1 – 3 vuotta, 4 – 5 vuotta, 6 – 9 vuotta ja yli 10 vuotta.

Vastaajien työkokemusvuosia nykyisessä tehtävässä kartoitettiin samoin perustein ja samalla tavalla kuin edellisessä kappaleessa on kerrottu.

5.3.1.2 Varsinaiset kysymykset

Ensimmäisellä varsinaisella kysymyksellä haluttiin selvittää sitä, oliko hiljainen tieto vastaajille entuudestaan tuttua asiaa.

Kysymykset 2 ja 3 taustoittavat hiljaisen tiedon siirtämisen ja jakamisen olosuhteita (kulttuuria ja avoimuutta) yritystasolla ja vastaajan omassa toimipisteessä. Samaa asiaa selvitettiin hieman eri näkökulmasta kysymyksen 13 avulla.

Kysymyksillä 4 ja 5 kartoitettiin vastaajien mielikuvaa hiljaisen tiedon hyödyistä toimipiste- ja yritystasolla (vrt. yhdistäminen kohdassa 3.2). Edellä mainituille kysymyksille tavallaan käänteisenä asiana haluttiin kysymyksellä 7 selvittää sitä, ovatko vastaajat huomanneet alaistensa valikoidusti käyttävän heillä olevaa hiljaista tietoa oman asemansa turvaamiseen tai työuralla etenemiseen (niin sanottu *ässä hihassa vs. reilu peli-asetelma*).

Hiljaisen tiedon systemaattista keräämistä alaisilta ja muualle eri syistä siirtäviltä henkilöiltä sekä kehityskeskustelun hyödyntämistä hiljaisen tiedon esille tuomiseen kartoitettiin kysymyksillä 6, 8 ja 16. Ajatuksena oli kysymyksen 16 avulla myös hieman selvittää sitä, onko kehityskeskustelutilaisuus sellaisenaan mielletävissä Ba:ksi tai onko tilaisuuteen luotavissa Ba:n henki ilman, että siihen erikseen satsataan (vrt. kohta 3.3).

Muiden työntekijöiden ja muiden toimipisteiden hiljaisen tiedon merkitystä vastaajan oman työn ja vastaajan toimipisteen töiden hoitamiseen nähden peilattiin kysymyksillä 9 ja 10 (vrt. yhdistäminen ja sisäistäminen kohdassa 3.2 ja edellä kysymykset 4 ja 5).

Kysymyksellä 11 haluttiin selvittää hiljaisen tiedon siirtämiseen yleisimmin käytettävän metodin mentor – aktor-pari (Virta 2011, 218 ja 221) käyttämistä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Koska kohdeyrityksen henkilöstössä on jonkin verran luontaista vaihtuvuutta sekä toimintatapojen ja prosessien uudistumista, haluttiin kysymyksen 12 avulla kartoittaa vastaajien kantaa uusien työntekijöiden tietovarantojen ja osaamisen nykyisestä hyödyntämisestä.

Kysymyksillä 14 ja 15 haluttiin selvittää arviota vastaajan oman (tiedostetun) hiljaisen tiedon hyödyllisyydestä yritystasolla ja vastaajan halukkuutta jakaa omaa hiljaista tietoaan (vrt. sosialisaatio kohdassa 3.2).

Kysymysten 17 ja 18 tarkoituksena oli selvittää hiljaisen tiedon tallennukseen ja tallennuksen ohjeistukseen liittyviä asioita.

Kysymyksellä 19 haluttiin selvittää, että onko kohdeyrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaprosessin myötä ylipäättään saatu asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa. Tämä liittyy samalla kohtiin 17 ja 18.

Kysymyksellä 20 haluttiin saada esille vastaajien näkemys siitä, olisiko olemassa olevasta hiljaisesta tiedosta kilpailueduksi.

5.3.1.3 Yhteydenottopyyntö ja vapaa sana

Varsinaisten kysymysten jälkeen lomakkeen täyttäjälle esitettiin pyyntö ottaa yhteyttä kyselyn teettäjään, mikäli vastaaja oli vastannut kysymyksiin 6 ja/tai 8 arvolla 3 tai 4.

Lomakkeeseen oli myös varattu tilaa vapaalle sanalle ja samalla vastaajalla oli mahdollisuus täsmentää antamiaan vastauksia.

5.4 Kyselyn toteuttaminen

Kyselylomakkeen käyttöä suunniteltiin toteutettavaksi kolmessa yrityksen eri tilaisuudessa: ykköspäivien, kakkospäivien ja investointihyödykkeen myyjäkokouksen yhteydessä. Tällä menettelyllä haluttiin varmistaa kyselyyn vastaaminen ja lomakkeiden nopea palauttaminen. Lisäksi menettelyn myötä tavoitteena oli mahdollisimman suuri lomakkeiden palautusprosentti sekä laaja-alaisen vastaajakunnan saaminen mukaan kyselyyn.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti, sillä tutkimuksessa haluttiin välttää tilanteet, jossa subjektiivisuus vastaajiin ja heidän vastauksiinsa nähden joutuisi kyseenalaiseksi.

Kohderyhmistä ensimmäisessä oli mukana muun muassa yrityksen ylintä johtoa, jälkimarkkinatoimintojen päälliköitä ja maahantuonnin asiantuntijoita. Osa kohderyhmän henkilöistä toimii selkeästi esimiesasemassa ja osa ei.

Toisessa kohderyhmässä oli mukana muun muassa alemmassa esimiesasemassa toimivia. Näillä on osalla luonnollisestikin alaisia, mutta osalla ei niinkään muutoin kuin toimiessaan sijaisena.

Investointihyödykkeen myyjäkokoukseen osallistuvien oli ajateltu toimivan verrokkiryhmänä. Tässä tilaisuudessa oli läsnä uusina lomakkeen täyttäjinä muun muassa investointihyödykkeen myyjät ja toimistotyöntekijöitä.

5.4.1 Ykköspäivät

Ensimmäinen ryhmä, jolle lomake jaettiin, oli ykköspäiville syksyllä 2010 osallistuneet henkilöt pois luettuina sopimushuoltojen edustajat. Lomakkeita jaettiin täytettäväksi 37 kappaletta. Jaon yhteydessä lomake käytiin lyhyesti läpi tutkimuksen taustaan liittyvine selvityksineen. Lomake pyydettiin täyttämään ja palauttamaan viimeistään neuvottelupäivien loppuun. Lomakkeista 24 palautui neuvottelupäivien aikana ja yksi lomakkeista palautui postitse viikon ku-

luttua. Koska aineiston käsittelylle ei ollut takarajaa, hyväksyttiin myös postitse tullut lomake mukaan. Palautusprosentiksi tuli siten 64,9.

5.4.2 Kakkospäivät

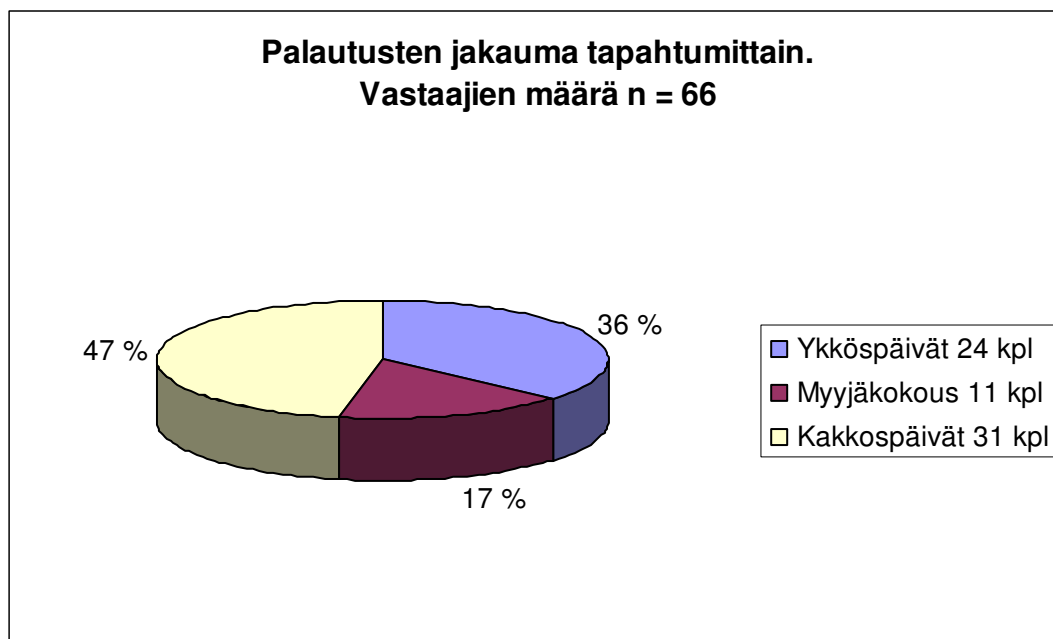
Toinen ryhmä, jolle lomake jaettiin täytettäväksi, oli kakkospäivien osanottajat. Kakkospäivät järjestettiin käytännön järjestelyjen vuoksi kahtena erillisenä tilaisuutena myös syksyllä 2010. Alkuperäisenä tarkoituksena oli antaa lomake täytettäväksi kummallekin kakkospäivien osallistujaryhmälle, mutta tämä ei toteutunut jälkimmäisen ryhmän osalta.

Lomake jaettiin ensimmäiselle osallistujaryhmälle, yhteensä 40 henkilölle. Lomakkeen jaon yhteydessä menettely oli edellä kohdassa 5.3.1 kuvatun mukainen. Lomakkeista palautui asiamukaisesti täytettynä 31 kappaletta. Palautusprosentti oli kakkospäivien osalta 77,5.

5.4.3 Investointihyödykkeen myyjäkokous

Kolmas kohderyhmä lomakkeen käyttöön oli investointihyödykkeen myyjäkokous, sekin syksyllä 2010. Tämä kohderyhmä otettiin mukaan lähinnä perspektiivin saamiseksi myös muualta kuin jälkimarkkinapuolelta. Lomake jaettiin 14 henkilölle ja lomakkeen palautti täytettynä 11 henkilöä. Palautusprosentti oli täten 78,6.

Vastaajien kokonaismäärä oli yhteensä 66 kpl. Lomakkeen palautusten jakautuminen edellä kerrottujen tilaisuuksien kesken on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Lomakkeen palautusten jakauma tapahtumittain

5.5 Digium-ohjelmiston hyödyntäminen tutkimuksessa

Jyväskylän Ammattikorkeakoululle on ostettu käyttöoikeus Digium-ohjelmiston lisenssiin, jonka avulla laitoksen opiskelijatkin voivat käyttää ja hyödyntää ohjelmistoa.

Ohjelmistolla on mahdollista toteuttaa tutkimuslomakkeiden teko ja aineiston syöttö jälkikäteen, vaikka varsinainen tiedonkeruu olisikin tehty paperilomakkeella. Tässä tutkimuksessa meneteltiin näin.

Saadun perehdytyksen pohjalta ohjelmistolla laadittiin liitteen 2 mukainen kyselylomake lisättynä tässä yhteydessä kohdalla, johon lomakkeen syöttövaiheessa merkittiin tieto lomakkeen täyttötilaisuudesta. Tämän jälkeen paperilomakkeiden sisältämät vastaukset syötettiin ohjelmaan täyttötilaisuuksittain.

Digium-ohjelmasta tulostettu yhteenvetoraportti on liitteenä 3 ja tulosten varsinainen analysointi on esitetty luvussa 6.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN ANALYYSI

Kyselytutkimuksen perusteella odotettiin saatavaksi selvät tulokset, joiden perusteella voitaisiin analysoida hiljaisen tiedon olemassaoloa ja ilmentymistä kohdeyrityksessä. Analyysin perusteella pyrittiin tekemään arvio hiljaisen tiedon merkityksestä ja laatimaan toimintamalliehdotus/ehdotuksia tiedon keruuseen, tallennukseen ja hyödyntämiseen.

6.1 Vastaajien taustatietojen analysointi

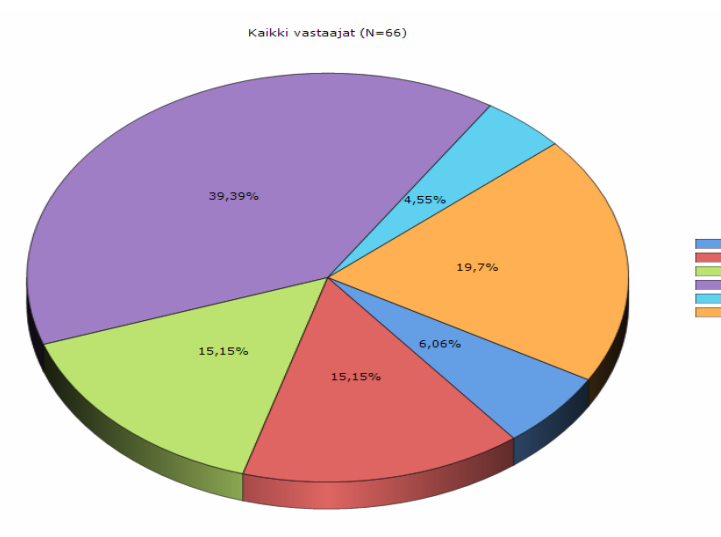
6.1.1 Vastaajien työtehtävät ja toimipisteet

Vastaajien työtehtäväjakauma oli odotetun kaltainen, kun huomioidaan lomaketta täyttäneiden kohderyhmät; vrt. edellä kohta 5.4.

Vastaajista suurin joukko eli lähes 40 % on jälkimarkkinointitehtävässä. Vastaajista toimii ylemmässä päällikkötason tehtävässä noin 15 %, samoin alemmassa päällikkötason tehtävässä. Näistä yhteenlaskettuna voidaan esimiestehtävässä toimivien osuudeksi laskea 70 % vastaajista.

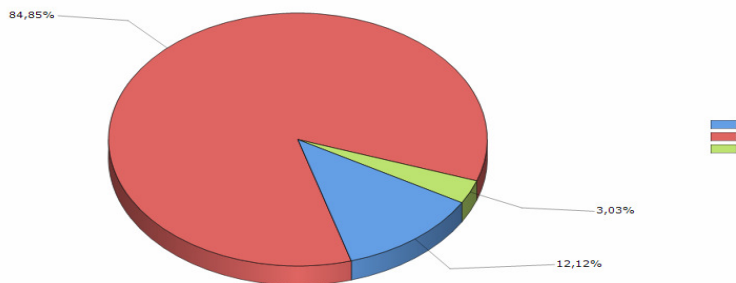
Noin 20 % vastaajista on merkinnyt tehtäväkseen Muu tehtävä; tässä näkyy selvästi kolmannen kohderyhmän osuus.

Vastaajien jakauma työtehtävittäin on kokonaisuudessaan esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Vastaajien jakauma työtehtävittäin

Vastaajista noin 85 % toimii alueorganisaatiossa, noin 12 % pääkonttorissa ja loput vastaajista on merkinnyt toimipisteekseen vaihtoehdon Muu. Vastaajien toimipistejakauma ilmenee kuviosta 10.

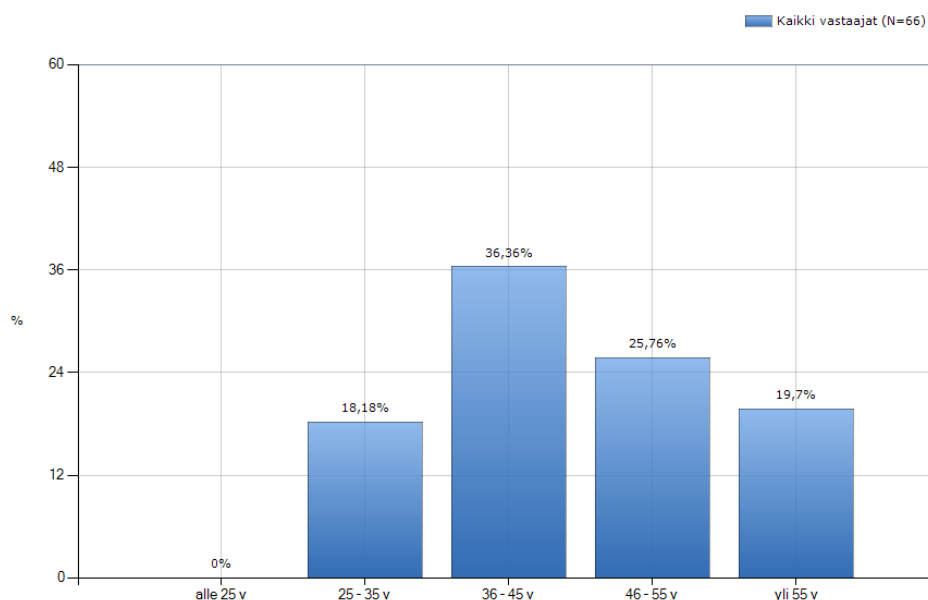


KUVIO 10. Vastaajien toimipistejakauma

Edellä kerrotun perustella voidaan todeta, että vastaajien määrä esimiestehtävissä alueorganisaatiossa antaa hyvät mahdollisuudet saada vastaukset tässä opinnäytetyössä haetuille kysymyksille.

6.1.2 Vastaajien ikäjakauma ja työkokemus

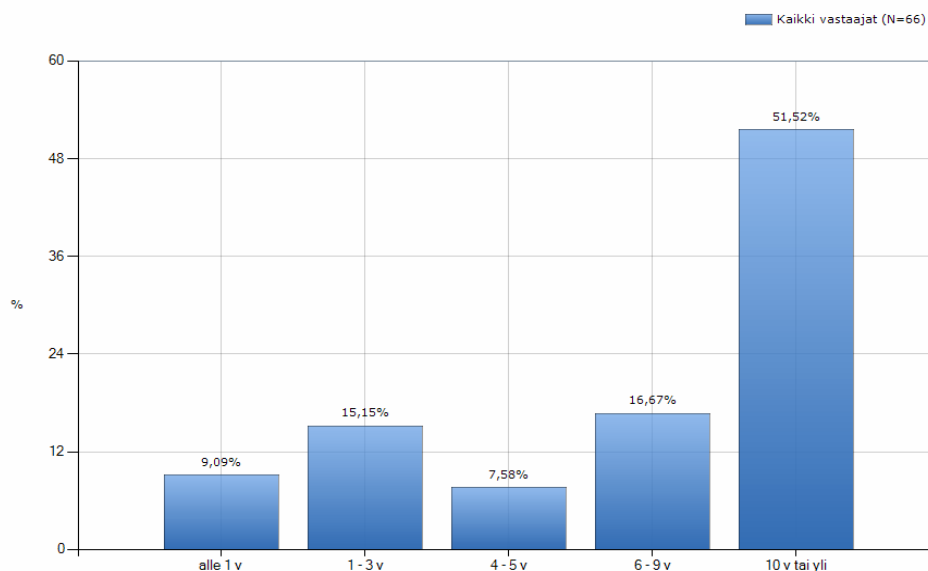
Vastaajista noin viidennes on iältään 25 -35 vuotta, yli kolmasosa 36 – 45 vuotta, noin neljäsosa 46 – 55 vuotta ja noin viidennes yli 55 vuotta. Vastaajista yksikään ei ollut alle 25-vuotias. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Vastaajien ikäjakauma

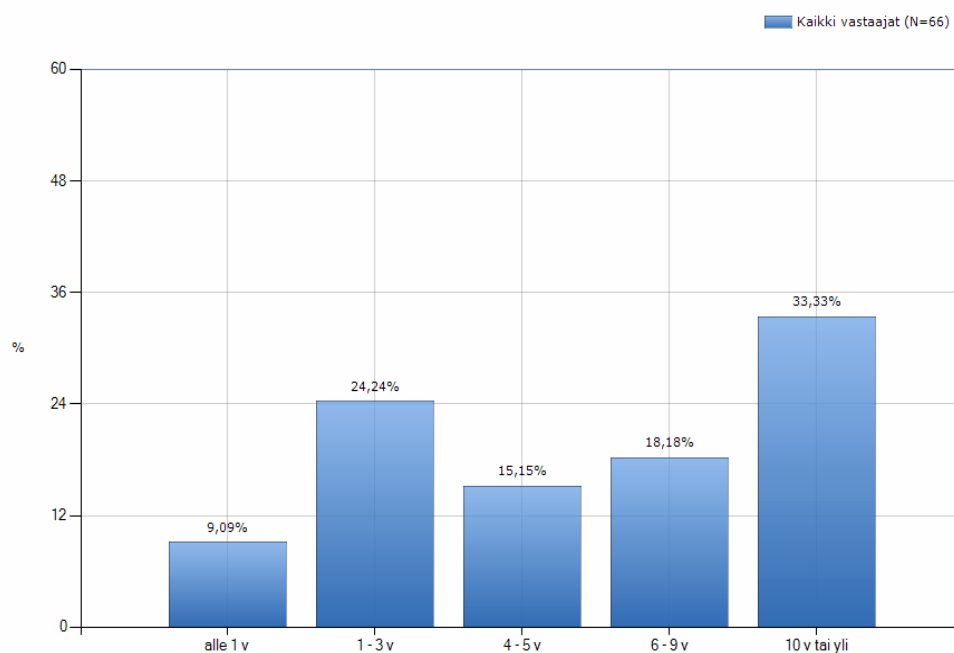
Ikärakenteen perusteella voidaan todeta, että vastaajilla on iän tuomaa elämäntäyttöä ja näkemystä myös työtehtävien hoitoon varmasti riittävästi.

Vastaajien työkokemusta selvitettiin kahdella eri kysymyksellä, joista ensimmäinen koski työkokemusvuosia kohdeyrityksessä. Yli puolet vastaajista on työskennellyt yrityksen palveluksessa 10 vuotta tai yli. Vastaavasti noin neljäsosalla vastaajista työsuhte kohdeyrityksessä on suhteen alkutaipaleella eli kokemusvuosia on kolme tai alle. Työkokemusvuodet on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Vastaajien työkokemusvuodet kohdeyrityksessä

Toinen työkokemusvuosia koskeva kysymys kartoitti vastaajan työkokemusvuosia nykyisessä tehtävässä. Yli kolmasosa vastaajista on toiminut nykyisessä tehtävässään 10 vuotta tai yli. Toisaalta noin neljäsosalla vastaajista on vastaavasti yhdestä kolmeen kokemusvuotta. Tämä kuvastaa sitä, että osa vastaajista on ollut osallisena tehtäväkierrossa tai työtehtävä on muuttunut muusta syystä.



KUVIO 13. Vastaajien työkokemusvuodet nykyisessä työtehtävässä

Kuvioista 12 ja 13 voidaan perustellusti vetää johtopäätös, jonka mukaan kokemusta ja tuntemusta yrityksen toiminnoista ja toimintatavoista vastaajilla on erittäin paljon. Tätä taustaa vastaan myös varsinaisten kysymysten vastausten voidaan olettaa olevan relevantteja.

Ikärakenteen ja työkokemusvuosien perusteella voidaan todeta, että vastaajien iän myötä tullut elämäkokemus, työkokemus kohdeyrityksessä ja erityisesti työkokemus nykyisessä työtehtävässä ovat juuri niitä tekijöitä, jotka Suurlan (2001, 43) mukaan edistävät hiljaisen tiedon havainnointia ja rekisteröintiä.

Vastaajien ikäjakauman perusteella noin viidennes vastaajista jää eläkkeelle kymmenen seuraavan vuoden kuluessa, joten heidän oma hiljaisen tiedon talioiminen, siirtäminen ja hyödyntäminen tulee hoitaa asianmukaisella tavalla.

6.2 Varsinaisten kysymysten analysointi

Varsinaisten kysymysten analyysi on esitetty liitteessä 3.

6.3 Yhteydenottopyynnön ja vapaan sanan tulokset

Kyselylomakkeen kysymyksiin 6 ja/tai 8 arvoilla 3 tai 4 vastanneille esitetty yhteydenottopyyntö ei tuottanut yhtään yhteydenottoa lukuun ottamatta erään vastaajan omalla nimellään esittämää yhteydenottopyyntöä. Tähän ei varmastikaan löydy yhtä yksiselitteistä syytä. Syitä voivat olla muun muassa seuraavat:

- vastaaja ei halua tuoda esille omia menettelytapojaan (omaa hiljaista tietoaan)
- vastaajalla ei ole irrottaa aikaa käytettäväksi tähän tarkoitukseen
- vastaajalla ei ole mielenkiintoa lomakkeen täyttöä suurempaan satsaukseen ja
- kysymyksiin on vastattu tietoisesti väärin.

Yhteydenottojen puuttuminen on sikäli harmillista, että oletuksena oli, että jollain tulosityksikönjohtajista tai asiakaspalvelupäälliköistä olisi ollut joku valmis malli, jota olisi voinut jatkojalostaa tai jakaa muille käytettäväksi jopa sellaise-naan.

Vapaa sana tuotti kommentit viideltä eri vastaajalta. Kommentit ovat seuraavat ilman mitään prioriteettia:

1. kys 6 ja 8: työparit seniori-juniori työtapahumien yhteydessä avoin tauko-keskustelu aiheesta
2. hiljainen tieto on tärkeä asia, koska aina valitettavasti häipyy paljon tietoa ihmisten esim. jäädessä eläkkeelle - hiljaisen tiedon kerääminen on mones-ti vaikeaa, koska monet "panttaavat" tietoa
3. tiedon tallentamiseen on jo olemassa intranetin foorumi
4. Purkki on erittäin hyvä ja kattava tietopankki koko henkilöstölle. Uutena työntekijänä opin sieltä äärettömän paljon uusia asioita ja toimintatapoja. Purkin kehittämistä ja palvelun täydentämistä on ylläpidettävä aktiivisesti ja sitä tehdäänkin.
5. Firma ei tue hiljaisen tiedon siirtämistä.

Kommenttien vähyyden perusteella ei voida laajemmin vetää johtopäätöksiä, mutta voidaan todeta, että:

- hiljaisen tiedon siirtoa tehdään hetkellisissä Ba-tiloissa ehkä jopa tie-dostamatta koko asiaa
- joku on hiljaisen tiedon olemusta, olemassa oloa ja sopivan tiedon oi-kea-aikaisen esilletuonnin mahdollistavaa neuvotteluasetelmaa mietti-nyt
- erillistä hiljaisen tiedon tallennuspaikkaa nykyisten tiedontallennuspaik-kojen tai –järjestelmien lisäksi ei haluta tai tarvita ja
- Yritys Oy:n yrityskulttuuri ei ole hiljaisen tiedon siirtämistä suosivaa tai yksittäisen henkilön hiljaisen tiedon esille saamiseksi ja muiden käyt-töön hyödynnettäväksi tulisi tiedon "haltijalle" maksaa jokin korvaus.

6.4 Kyselylomakkeessa ilmenneitä ongelmakohtia

Tutkimuksen tuloksia tutkittaessa ja analysoitaessa ilmeni kyselylomakkeeseen liittyen muutama ongelmakohta, jotka vaikuttivat analyysiin. Ongelmakohdista olennaisimmat olivat:

- kysymysten sijaan olisi pitänyt esittää väittämiä
- osa kysymyksistä oli tekstiltään liian pitkiä
- joihinkin kysymyksiin olisi pitänyt olla vain vaihtoehdot kyllä ja ei
- kysymykset eivät kaikilta osin olleet aihealueittain loogisesti järjestely lomakkeeseen ja
- alaisten olemassaoloa ja mahdollisesti myös määrää olisi pitänyt selvittää omalla kysymyksellä; asia tuli esille erityisesti kolmannen kohde-ryhmän (verrokkiryhmän), koska useimmilla heistä ei ole omia alaisia.

Kaikki edellä esille tuodut ongelmakohdat olisi voinut välttää paremmalla suunnittelulla, testaamalla lomaketta enemmän ja tekemällä lomake aikaisemmin valmiiksi. Toisaalta tutkimuksen olisi voinut toteuttaa seuraavana vuonna vastaavissa tilaisuuksissa, jolloin aikaa lomakkeen tekoon olisi ollut enemmän.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hiljaista tietoa on; sitä pitää jakaa ja myös arvostaa

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta Yritys Oy:n palveluksessa olevalla henkilöstöllä olevan hiljaista tietoa. Hiljainen tietämys on henkilökohtaista ja se on usein syntynyt pitkän oppimisprosessin tuloksena. Siksi hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen ei ole helppoa edes silloin, kun henkilö itse on halukas sitä jakamaan; tietoa ollaan selkeästi valmiita jakamaan. Taaja (2011) käytti tästä hyvin tiedonvaihtoa kuvastanutta sanontaa *”kirjeeseen vastataan kirjeellä”* – sanonta ajalta ennen nettiäikää.

On helppo yhtyä Virtainlahden (2009) näkemyksiin: Vain jaettu tieto mahdollistaa koko henkilöstön kehittymisen. Se hyödyttää koko organisaatiota ja auttaa sitä pärjäämään kilpailussa. Tutkimuksen perusteella oikein hoidetulla yrityksessä olevan hiljaisen tiedon hallinnalla on saavutettavissa kilpailuetua. Minkä tyyppistä etua, se ei kaikilta osin tutkimuksessa selvinnyt. Ainakin niin sanottuja villejä korjaamoja vastaan kilpailtaessa on selvää, että oman merkin osaaminen on syytä jakaa kaikille yrityksen palveluksessa tietoa tarvitseville ja pyrkiä kaikin tavoin välttämään tiedon kulkeutumista yrityksen ulkopuolelle.

Kun hiljainen tieto on laajemmin organisaation käytössä, yritys ei ole myöskään liian riippuvainen yksittäisistä henkilöistä. Toisinaan tällaiset riippuvuudet huomataan vasta silloin, kun keskeistä tietoa omaava henkilö on jäänyt eläkkeelle tai muuten lähtenyt yrityksestä. Tällöin seurauksena voi olla vakaviakin ongelmia esimerkiksi tuotannon sujuvuudessa. Edellä kerrotun perusteella tulee tietotaidon siirtoon ja erilaisiin varamiesjärjestelmiin panostaa ajoissa.

Tiedon jakaminen on omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Tiedon jakamisen myötä myös yhteisiin päämääriin sitoudutaan entistä paremmin. Tästä on edelleen seurauksena itseään SECI-mallin mukainen vahvistava kierre, koska tiedon jakaminen onnistuu sitä paremmin, mitä avoimempi ja keskustelevampi organisaatio on.

Hiljaisen tiedon jakamista tukevat Virtainlahden (2009) mukaan esimerkiksi mentorointi, varamies- ja sijaisjärjestelyt, keskustelevat työryhmät, työkierto sekä asianmukainen perehdyttäminen. Oma sijansa on myös työpaikan epävirallisilla verkostoilla, työhuonejärjestelyillä ja vaikkapa kahvitauoilla ja muilla vapaamuotoisilla, vuorovaikutusta lisäävillä tilanteilla, jotka ovat kuitenkin jatkuvaa, työpaikan normaalia toimintaa.

Vaikka asiaa ei kyselylomakkeella selvitettykään, myös palkitsemisella on keskeinen rooli: sillä voidaan osaltaan osoittaa, että oman osaamisen ja tietämyksen jakamista todella arvostetaan.

Hiljaisen tiedon tallennus

Hiljaisen tiedon keräämiseen ja tallentamiseen tarvitaan yksinkertainen ja helppo toimintamalli. Tallennusta varten ei välttämättä tarvitse luoda mitään uutta järjestelmää, vaan olemassa olevia järjestelmiä (Purkin Foorumit ja Asiakkuudenhallinta) kehittämällä on saatavissa tarkoitukseen sopiva. Jokainen aiheita käsittelevä tai tukeva toteutus/tutkimus edistä ja kehittää hiljaisen tiedon tallennettavuutta siihen malliin ja muotoon, jossa se tulevaisuudessa tul-
laan näkemään ja hyödyntämään organisaatiossa, kuten Kelho (2006, 133) toteaa.

Helsinkiläinen ohjelmistoyritys Reaktor on saanut vuosina 2007 – 2009 kultaa, hopeaa ja pronssia eurooppalaisessa, työntekijöiden hyvinvointia mittaavassa Great place to work-kilpailussa. Periaatteena Reaktorissa on panna mahdollisimman paljon tietoa näkyville, eikä piilotta sitä tietokoneen Excel-taulukoihin (Kallionpää 2010). Reaktorin toimintatapa on katsottava poikkeukseksi, sillä suuntaus on Kelhon (2006, 143) mukaan se, että ideaali ajatus toiminnasta ja keinoista, joilla hiljaista tietoa kartoitetaan ja siirretään eteenpäin, nojaa enenevässä määrin tekniikan ympärille.

Kehityskeskustelun hyödyntäminen – osaamistietopankki

Kelho (2006, 136) näkee asian siten, että jos jatkuvan kartoituksen halutaan toimivan, tulee sen koostua henkilöstölle näkymättömistä toimista. Käytännössä näkymättömyys tarkoittaa hiljaisen tiedon keruuta sellaisin keinoin, jotka eivät suoranaisesti näy vastaajalle tai se toteutetaan muun henkilöstötoimen ohella (Mts. 136 - 137). Kehityskeskustelu on kyselytutkimuksenkin tulosten mukaan tähän tarkoitukseen sopiva, sillä kehityskeskusteluun kuuluu jo nyt erilaisten tietojen kirjaamista kehityskeskustelulomakkeeseen ja hiljaisen tiedon kartoitus voisi sisältyä tähän prosessiin. Vastaavantyyppinen tietojen kirjaaminen pitää tehdä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat siirtymässä tai juuri siirtyneet eläkkeelle tai muihin tehtäviin talon sisällä.

Vaikka henkilöt, jotka siirtyvät toisen työnantajan palvelukseen, eivät varmaan ole otollisimpia hiljaisen tiedon lähteitä, tulee heitäkin mahdollisuuksien mukaan jututtaa ja kirjata mahdollista hiljaista tietoa.

Ba-konseptia kannattaa hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisessä silloin, kun siihen ei tarvitse erikseen satsata. Oleellista on, että Ba:lle luodaan esimerkiksi edellä mainitun kehityskeskustelun yhteydessä puitteet ilman, että ba:sta tulee itsetarkoitus.

Uusien työntekijöiden osaamiskartoitus olisi hyödyllistä tehdä jo heti työsuhteen alkumetreillä. Kartoituksen tuloksen tallentamista varten tulee luoda tietopankki. Empirian pohjalta on päivänselvää, että tällä hetkellä potentiaalia jätetään hyödyntämättä, kun osaamistietopankkia ei ole käytettävissä.

Strategiatyö kaksisuuntaiseksi?

Perinteisesti strategia jalkautetaan innostavasta visiosta yksilötasolle ja organisaation tavoitteista luodaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Voisiko strategiatyö kulkea osin myös toisinpäin, yksilöiden osaamisesta ja tietämyksestä koko yrityksen strategiaan? Virtainlahden (2009) mukaan mitä paremmin organisaation koko potentiaali on tiedossa, sitä paremmat lähtökohdat strategiatyöllä ovat. Toisaalta joku työntekijä voi omata juuri tällä hetkellä tärkeitäkin taitoja, mutta niiden todellinen merkitys yrityksen strategiseen suunnittelun kannalta voi olla hyvinkin pieni.

On ilmeistä, että monesti ei tiedetä, mitä kaikkea osaamista henkilöstöltä löytyykään. Tunnistamalla työntekijöiden vahvuuksia voidaan samalla löytää myös uusia ajatuksia organisaation toimintaan. Parhaimmillaan henkilöstön hiljaisen tietämyksen avulla on tutkimuksen valossa saavutettavissa kilpailuetua. Tietämystä pystytään hyödyntämään mahdollisesti jopa uusilla palveluratkaisuilla tai uusilla markkina-alueilla.

Alaistaitojen kehittäminen

Miten saada ihmiset avoimesti jakamaan keskeisintä kilpailutekijäänsä samalla kun ihmisten sitoutuminen työpaikkaansa on entistä löyhempää? Yksi tapa saada avoimuutta hiljaisen tiedon jakamiseen ja tiedosta saadun hyödyn merkityksen havaitsemiseen on alaistaidon kehittäminen. Alaistaito tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseen (Silvennoinen 2008).

Silvennoisen (2008) mukaan:

- alaistaito on laajempi käsite, joka sisältää niin asenteellisia, työkäyttämismisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia
- alaistaidot eivät ole alamaisuutta, vaan vastuullista vaikuttamista ja
- alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien samalla, kun hän hoitaa hyvin varsinaiset tehtävänsä.

Jokainen esimies on esimiesroolin lisäksi myös johdettavan roolissa joskus jopa useammin kuin johtamisroolissa. Tästä seuraa hieman negatiivisvävyisesti ilmaisten se, että jos et osaa olla hyvä johdettava, todennäköisesti et ole myöskään hyvä esimies.

Itkonen toteaa Hopeasaaren (2010) artikkelissa, että Suomessa on onneksi kasvamassa kulttuuri, jossa omia innovaatioita ollaan valmiita jakamaan ja kehittämään muiden kanssa. *”Jos itse onnistun auttamaan jotakuta, hyödyn varmasti itsekin jossain vaiheessa.”* Tämä on tässä tutkimuksessa tullut esiin myös kohdeyrityksessä olemassa olevana, joskaan ei välttämättä vallitsevana ajattelutapana. Tätä ajattelutapaa ja kulttuuria on syytä vaalia ja myös syventää tulevaisuudessa.

8 JATKOTUTKIMUSKOHDE JA KIRJALLISUUTTA

8.1 Jatkotutkimuskohde

Jatkotutkimuskohteena voisi olla Turun yliopiston ja Tekesin Spindel-mallinnuksen tai vastaavan vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon visualisointivälineen käyttäminen osaamisen vaihdon ja tiedonkulun näkyväksi tekemiseen sekä organisaation metatietämisen tutkimiseen. Toisin sanoen voisi tehdä tarkastelun siitä, miten hyvin työntekijät tietävät millaista tietoa yrityksen organisaation eri osista ja eri henkilöiltä on saatavilla. Tarkastelun tuloksilla voitaisiin jäsentää tietoa organisaation tarpeista, toimipisteiden ja osastojen sisäisestä tiedonkulusta sekä toimipisteiden ja osastojen keskinäisestä yhteistyöstä ja hiljaisen tiedon välittämisestä. Spindel-mallinnuksessa keskeiset tulokset perustuvat työkavereilta saatuun tietoon eikä itsearviointeihin (Erola).

8.2 Syventävää kirjallisuutta

Mikäli kiinnostusta riittää, löytyy aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta lähde-
luettelossa mainittujen kirjojen ja tohtorin väitöskirjan lisäksi muun muassa seuraavat kirjat:

- Juusela, T. – Lillia, T. – Rinne, J.: Mentoroinnin monet kasvot, ISBN 952-9660-31-6
- Ojala, L.: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, ISBN 978-951-0-28831-3
- Ruohotie, P.: Oppiminen ja ammatillinen kasvu, ISBN 951-0-24581-X.

LÄHTEET

Taaja, L. 2011. Eläkkeelle siirtynyt Yritys Oy:n toimipisteen ylemmän tason päällikkö. Haastattelu 15.4.2011.

Digium-ohjelmisto. n.d. Esite Digium Oy:n sivustolla. Viitattu 11.1.2011.
[Http://www.digium.fi/digium-ohjelmisto](http://www.digium.fi/digium-ohjelmisto).

Erola, M. 2010. Tieto kulkee solmuissa. Talouselämä 38, 62.

Hopeasaari, V. 2010. Hullunrohkeaa heittäytymistä. PowerKiss Oy:n toimitusjohtaja Maija Itkosen haastattelu. Microsoft Circle Magazine 3, 12-14.

Imponen, T. 2010. Kokemus kulkee konkarilta keltanokalle. Telma 1, 44-49.

Kallionpää, K. 2010. Pako avokonttorista. Helsingin Sanomat 19.9.2010, E2.

Kelho, H. 2006. Hiljaisen tiedon tallennus Hämeen Puhelin Oy:ssä vuosina 2006 – 2010. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tietotekniikan osasto.

NexusTacitix. 2006a. Hiljainen tieto ja Ba. Viitattu 29.1.2011.
[Http://nexustacitix.internetix.fi/sv/materiaalit/dokumentit/ba?C:D=915384&selres=91](http://nexustacitix.internetix.fi/sv/materiaalit/dokumentit/ba?C:D=915384&selres=91).

NexusTacitix 2006b. Hiljainen tieto. Viitattu 29.1.2011.
[Http://nexustacitix.internetix.fi/fi/materiaalit/info/02_hiljainen?C:D=395447&selres=395447](http://nexustacitix.internetix.fi/fi/materiaalit/info/02_hiljainen?C:D=395447&selres=395447).

Nonaka, I. ja Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba". Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review Spring 1998 40, 3, 40-54.

Nonaka, I., Konno, N. ja Toyama, T. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5-34.

Nonaka, I., Konno, N. ja Toyama, T. 2001. Emergence of "Ba": A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. Teoksessa Knowledge Emergence. New York: Oxford University Press.

Opinnäytetyöpakki. n.d. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.1.2011.
[Http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTutk.aspx](http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTutk.aspx).

Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. New York: Doubleday.

Robson, C. 2002. Real world research: a resource for social scientists and practioner-researchers. 2. p. Oxford: Blackwell Scientific Publications.

Firma. n.d. Firman ydinarvot Yritys Oy:n sivustolla. Viitattu 15.2.2011.
[Http://www.FIRMA.fi/...../tietoja-FIRMasta/core-values.aspx](http://www.FIRMA.fi/...../tietoja-FIRMasta/core-values.aspx)

Silvennoinen, M. 2008. Onnistu alaisena - kuinka tunnistan roolini ja hoidan oman osuuteni. Esitelmä. Yliopistojen valtakunnalliset työsuojelupäivät 28.8.2008. Viitattu 8.1.2009.
http://www.tkk.fi/fi/ajankohtaista/tapahtumat/onnistu_alaisena-markku_silvennoinen.ppt.

Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. n.d. Ylemmän AMK-tutkinnon metodi-foorumi. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitattu 5.2.2001.
[Http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html](http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html).

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.

Virta, M. 2011. Knowledge sharing between generations in an organisation – retention of the old or building the new? Thesis for degree of Doctor of Science. Acta Universitatis Lappeerantaensis 425.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Liite 1. Yritys Oy:n organisaatio**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 2. Kyselylomake**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 2. Kyselylomake**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 2. Kyselylomake**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 3. Yhteenvetoraportti**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 3. Yhteenvetoraportti**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 3. Yhteenvetoraportti**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 3. Yhteenvetoraportti**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 3. Yhteenvetoraportti**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista

Tiedot luottamuksellisia

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista

Tiedot luottamuksellisia

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista

Tiedot luottamuksellisia

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista**Tiedot luottamuksellisia**

Liite 4. Analyysi varsinaisista vastauksista

Tiedot luottamuksellisia